

استاد دانشگاه هاروارد
مدرس دانشگاه
اعضو هیات علمی دانشگاه هاروارد

مایکل واتکینز

کمال بیرامیان

سرور اعظم وزیری

نود | روز | نخست

استراتژی های

موفقیت

برای

مدیران

جديد

در

تمام

سطوح

سازمان ها

The

First

90

Days

Michael Watkins

Critical

Success

Strategies

for

New Leaders

at

All

Levels

نود روز نخست
استراتژی‌های موفقیت برای مدیران جدید
در تمام سطوح سازمان‌ها
مایکل واتکینز
کمال بیرامیان | سرور اعظم وزیری کرمانی



مرکز بین‌المللی رشد قشم
قسم آمیدان گل‌ها | بلوار پژوهش | مرکز بین‌المللی رشد قشم
تلفن ۸-۰۷۴۲-۵۲۴۰۷۸۵
www.qiic.ir/info@qiic.ir



نشر ماهوما
تهران | آفرمینه غربی | پلاک ۲۱۷ | واحد ۳۰۱
www.maahoma.com
تلفن ۲۲۷۱۴۶۸۱-۲۲۷۱۲۸۶-۲۲۷۱۲۲۲-۰۲۱

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۵۱۲-۱-۶
شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه
چاپ نخست: ۱۳۹۰
قیمت: ۶۵۰۰ تومان

طراحی جلد و درون کتاب:
www.hamidmosaddegh.com

کا
رنگه
فیک
حمید
مقد

- | | | |
|----------------------|---|--|
| سرشناسه | : | واتکینز، مایکل
Watkins, Michael |
| عنوان و نام پدیدآور | : | نود روز نخست : استراتژی‌های موفقیت برای مدیران جدید در تمام سطوح سازمان‌ها / مایکل واتکینز ؛ مترجم کمال بیرامیان، سرور اعظم وزیری ؛ برای مرکز رشد قشم. |
| مشخصات نشر | : | تهران: نشر ماه و ما ، ۱۳۹۰. |
| مشخصات ظاهری | : | ۱۹۲ ص: جدول نمودار. |
| شابک | : | ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۵۱۲-۱-۶ |
| وضعیت فهرست نویسی: | : | فیا |
| یادداشت | : | عنوان اصلی:
The first 90 days
critical success strategies for new leaders at all levels.2003 |
| موضوع | : | رهبری |
| موضوع | : | قابلیت اجرایی |
| موضوع | : | برنامه‌ریزی استراتژیک |
| موضوع | : | مدیریت |
| شناسه افزوده | : | بیرامیان، کمال، ۱۳۵۵ - مترجم |
| شناسه افزوده | : | وزیری کرمانی، سرور اعظم، مترجم |
| شناسه افزوده | : | مرکز بین‌المللی رشد قشم |
| ردمبندی کنگره | : | ۱۳۹۰ و HD۵۷۷/۹۱۶ |
| ردمبندی دیویی | : | ۶۵۸/۲ |
| شماره کتابشناسی ملی: | : | ۲۴۸۱۵۵۹ |

موضوع غم انگیز بیشتر شرکت‌های ما این است که بیشتر کارآفرینان چون فعالیتی را به معنای واقعی آغاز نکرده و صرفاً فرصتهایی را برای اشتغال دیگران فراهم نموده‌اند، با وجود ساعت‌های طولانی کار و تلاش فراوان در آمدشان حتی از زمانی که کارمند دیگران بودند نیز کمتر است. در حالیکه نباید اینچنین باشد، راه اندازی فعالیتی پرسود، میلیون‌ها بار توسط افرادی که هیچ تجربه‌ای در این زمینه داشته‌اند، انجام گرفته است

پیشرفت و بالندگی هر کشور به انسان‌های آن کشور بستگی دارد و نیروی انسانی کارآمد و با دانش است که یک جامعه را بالنده و پیشرفته می‌گرداند. تحقق توسعه، نیازمند پرورش نیروی انسانی باکیفیت و باصلاحیت است و پیشرفت همه‌جانبه بدون داشتن انسان‌هایی فرهیخته و متمدن ممکن نیست. این امر در مراکز رشد و پارک‌های علمی کشور از اهمیت بالاتری برخوردار است چون این مراکز محل حضور مدیران جوانیست که در آینده نه چندان دور چرخه اقتصاد این مملکت به دستان توانای آنان گذارده می‌شود و امید آن می‌رود که در آینده بتوانند نقش بسزایی در اقتصاد کشور ایفا کنند. آگاه‌سازی اینگونه شرکت‌ها، مشاوره و آموزش آن‌ها به ویژه در رده‌های بالای مدیریتی می‌تواند الگوی مناسبی از روش‌های مدیریت پیش روی آنان قرار داده و آینده‌ای بهتر را رقم زند.

پویایی و تحول در سازمان‌ها و شرکت‌ها، نیازمند سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، هدایت و رهبری دقیق، سنجیده و منطقی مدیران می‌باشد و آنان برای ایفای موفقیت‌آمیز نقش خود باید دارای دانش و تخصص لازم بوده و در جریان آخرین یافته‌های علمی در زمینه مدیریت قرار گیرند و توانایی سازگاری با هر تغییری را در سازمان یا شرکت خود داشته باشند.

مراکز رشد کشور، به عنوان مربیان کارآفرینی بیش از پیش با مسئله هدایت، آگاه‌سازی، حمایت، مشاوره و آموزش شرکت‌های جوان خود که در موقعیت ایجاد کسب و کارهای جدید هستند مواجه می‌باشند. در نتیجه ضرورت دارد این مراکز نیازهای مدیریتی کارآفرینان جوان خود را شناسایی نموده و به طرق گوناگون آنان را در راه رسیدن به اهدافشان یاری نمایند.

کتاب حاضر نیز به عنوان یکی از بهترین منابع مدیریتی با همکاری چند تن از اساتید علم مدیریت و مرکز بین‌المللی رشد قشم ترجمه، نگارش و به چاپ رسیده و امید است که بتواند بخشی از نیازهای مدیران و کارآفرینان را برآورده سازد.

فرزین حقدل

مدیر مرکز بین‌المللی رشد قشم

فهرست

- پیشگفتار مترجمان ۸
پیشگفتار نویسنده ۹
مقدمه ۱۱
نکات اساسی ۱۳
سازمان‌های شتاب‌دهنده ۱۶
استراتژی‌های موفقیت برای مدیران جدید ۱۸
طرح این کتاب ۱۹
- فصل اول: خود را ارتقا دهید ۲۳
مرور کلی ۲۳
توانایی‌های خود را بهبود بخشید ۲۶
غلبه بر موانع ۳۲
- فصل دوم: به یادگیری خود سرعت بخشید ۳۵
مرور کلی ۳۵
غلبه بر ناتوانی‌های یادگیری ۳۶
مدیریت یادگیری به عنوان یک فرایند سرمایه‌گذاری ۳۸
اتخاذ روش‌های یادگیری ساخت یافته ۴۳
ایجاد برنامه یادگیری ۴۸
یادگیری در مورد فرهنگ ۵۰
بستن حلقه ۵۴
- فصل سوم: استراتژی را با وضعیت کسب و کار هم سو کنید ۵۵
مرور کلی ۵۵
تشخیص وضعیت کسب و کار ۵۶
درک تاریخ سازمان ۵۸
تشخیص چالش‌ها و فرصت‌ها ۵۹
تحول روانشناسی سازمانی ۶۱
رهبری کردن یا مهارت‌های درست ۶۲
تمرکز کردن بر نیروی خود ۶۳
کسب موفقیت‌های زود هنگام ۶۵
تشخیص ترکیب کار ۶۵
پاداش به موفقیت ۶۶
اتخاذ توسعه ۴ بعدی ۶۸
- فصل چهارم: موفقیت‌های زود هنگام کسب کنید ۷۱
مرور کلی ۷۱
دوری از دام‌های رایج ۷۲
ایجاد امواج تغییر ۷۳
تعیین اهداف بلند مدت ۷۵
هدف‌گیری تغییرات رفتاری ۷۷
کسب موفقیت‌های زود هنگام ۷۸
رهبری تغییر ۸۴
همسو کردن استراتژی با وضعیت ۸۷
- فصل پنجم: در مورد موفقیت مذاکره کنید ۸۹
مرور کلی ۸۹
تمرکز بر اصول ۹۱
برنامه‌ریزی برای پنج گفتگو ۹۳
برنامه‌ریزی برای گفتگو در مورد وضعیت ۹۵
برنامه‌ریزی برای گفتگو در مورد انتظارات ۹۶
برنامه‌ریزی برای گفتگو در مورد سبک ۹۹
برنامه‌ریزی برای گفتگو در مورد منابع ۱۰۱
برنامه‌ریزی برای مذاکره درباره رشد شخصی ۱۰۳
مجموعه همه این‌ها: برنامه ۹۰ روزه ۱۰۴
رشد دادن خود به عنوان یک رئیس ۱۰۵
- فصل ششم: در پی ایجاد همترازی باشید ۱۰۹
مرور کلی ۱۰۹
طراحی معماری سازمانی ۱۱۰
تشخیص همترازی‌های اشتباه ۱۱۱
اجتناب از برخی دام‌های رایج ۱۱۲
شروع کار ۱۱۳
تهیه استراتژی ۱۱۴
اصلاح و تعدیل استراتژی ۱۱۷
تعیین ساختار گروه ۱۱۷
تنظیم کردن سیستم‌های اصلی ۱۲۰
بهبود مهارت‌های پایه گروه ۱۲۳
درک فرهنگ گروه‌ها ۱۲۴
همتراز کنید ۱۲۶

فصل هفتم: تیم خود را تشکیل دهید ۱۲۷

مرور کلی ۱۲۷

اجتناب از دام‌های رایج ۱۳۰

ارزیابی تیم موجود ۱۳۲

بازسازی تیم تان ۱۳۷

تحلیل اهداف، مشوق‌ها و سنجه‌ها ۱۳۹

جهش جهت ایجاد تیم ۱۴۶

فصل هشتم: ائتلاف کنید ۱۴۷

مرور کلی ۱۴۷

برنامه‌ریزی دورنمای تأثیرگذاری ۱۴۸

استفاده از ابزارهای متقاعد سازی ۱۵۲

به کار گیری همه با هم ۱۵۹

فصل نهم: تعادل خود را حفظ کنید ۱۶۱

مرور کلی ۱۶۱

ارزیابی وضعیت ۱۶۲

از چرخه‌ها و حلقه‌های تابلو اجتناب کنید ۱۶۳

سه اصل تمرینشی ۱۶۸

در مسیر بمانید ۱۷۴

فصل دهم: همه افراد را سرعت

ببخشید ۱۷۷

مرور کلی ۱۷۷

ایجاد یک زبان مشترک ۱۷۹

کار کردن با تیم ۱۸۰

استخدام افراد از بیرون ۱۸۰

توسعه رهبران با استعداد ۱۸۱

برنامه ریزی تقویت جانشینی ۱۸۱

تسریع همکاری پس از ادغام ۱۸۳

بکارگیری ابزارهای اجرایی پشتیبانی ۱۸۳

جمع‌بندی ۱۸۵

یادداشت‌ها و منابع ۱۸۸

پیشگفتار مترجمان

در یک چارچوب عقلایی، مدیران مهمترین جزء یک سازمان اقتصادی، اجتماعی و سیاسی هستند که وظیفه پیشبرد ماموریت‌های آن را بر عهده دارند. سازمان‌ها و شرکت‌ها با انتخاب افراد مستعد و مناسب به عنوان مدیر می‌توانند رشد و موفقیت خود را سرعت ببخشند. ولی گام مکمل دیگری که باید برداشته شود کمک به مدیران انتخاب شده در جهت آشنایی بهتر با سازمان، اتخاذ تصمیم‌های بهتر، همتراز کردن استراتژی‌ها و منابع سازمان، ساماندهی سازمان، انتخاب زیردستان و تشکیل گروه کاری و همچنین همکاری موثر با روسای جدید و زیردستان است. همانگونه که «مایکل واتکینز» استاد معروف مدیریت دانشگاه هاروارد اظهار می‌تواند با وجود پیشرفت‌های اخیر علم مدیریت و همچنین اهمیت کمک به مدیران در جهت فعالیت بهینه در محل ماموریتشان، کتاب‌های اندکی در این زمینه نوشته شده است. کتاب ۹۰ روز نخست در نظر دارد خلا ناشی در این زمینه را با بیانی ساده و به دور از تئوری پردازی‌های پیچیده برطرف نماید.

پس از تشخیص کتاب به عنوان یک اثر مناسب در جهت کمک به کارشناسان و مدیران برای ارتقای عملکرد، با نویسندگان «مایکل واتکینز» ارتباط برقرار شد و ایشان از ترجمه آن به فارسی استقبال نمودند که این نیز انگیزه مضاعفی برای ترجمه آن بوجود آورد. تا این کتاب به عنوان مدل مناسبی برای شناخت سازمان و سازماندهی امور در جهت موفقیت عرضه گردد.

همچنین مترجمان، کتاب را منبع مناسبی برای آشنایی با مهارت‌های عمومی مدیریت می‌دانند و امید است مورد استقبال همکاران دانشگاهی و دانشجویان قرار گیرد.

بیرامیان - وزیری

پیشگفتار نویسنده

از زمانی که مدیران بوده‌اند، تغییرات مدیریت نیز بوده است. تغییر مدیران و چالش‌های ناشی از آن، عمری به قدمت تاریخ جامعه‌ی بشری دارد. به دلیل پیچیدگی سازمان‌های مدرن امروزی و الزام سرعت در فعالیت آن‌ها، آگاهی از این چالش‌ها ساده‌تر نشده است. بنابراین اگر احساس غرق شدن در مشکلات شغل جدید خود را دارید، بدانید که مانند بسیاری از مدیران دیگر هستید.

این کتاب راهنمای ۹۰ روز اول کار در شغل جدیدتان است و به این دلیل به آن نیاز دارید که چون زمان گذار^۱ به شغل جدید، زمانی بحرانی است و هر دگرگونی کوچکی در رفتار شما، می‌تواند نتایج نامتناسبی به دنبال داشته باشد. تمام رهبران، فارغ از سطح سازمانی آن‌ها، در چند ماه اول تصدی شغل جدید خود، آسیب‌پذیرترند. زیرا آن‌ها از چالش‌هایی که با آن روبرو خواهند شد و این که چگونه باید در مواجهه با آن‌ها پیروز شوند، آگاهی کافی ندارند. آن‌ها هنوز برای حفظ خویش شبکه‌ی ارتباطی لازم را نیز بوجود نیاورده‌اند. اگر انرژی حرکتی لازم در چندماه اول فراهم نشود، در تمام دوران تصدی شغل جدید، موقعیت دشواری خواهید داشت. کسب اعتبار و برخی موفقیت‌های زود هنگام، پایه و اساس موفقیت‌های طولانی مدت بعدی است.

مدل تسریع در گذار به شغل جدید مدیریت که در این کتاب ارائه شده است، در واقع ادامه‌ی کتاب از همان آغاز^۲ کار مشترک واتکینز و "دن سیامپا"^۳ از انتشارات دانشگاه هاروارد^۴ است. مدیران جدید در هر سطحی که باشند، از مزایای یادگیری روش تسریع در گذار مدیریت بهره‌مند شوند و کتاب از همان آغاز^۵، بیشتر برای مدیران ارشد بود. بنابراین، باوجود اینکه بسیاری از توصیه‌های آن جنبه عمومی داشت، روشن نبود که کدام نکته‌ها مربوط به همه مدیران می‌شود و کدام نکته‌ها مخصوص مدیران عالی است.

این کتاب به دنبال آن است که چارچوبی قابل انعطاف برای تسریع در گذار به شغل جدید مدیریت ایجاد نماید که مورد استفاده‌ی تمام سطوح مدیریت قرار گیرد. ضمناً به نکته‌های مهم در خصوص کار کردن با رئیس جدید، تشکیل گروه، هم‌تراز کردن استراتژی، ساختار، سیستم‌ها و مهارت‌های سازمان با دقت و عمق بیشتری می‌پردازد.

علاوه براین، انواع مختلف انتقال و گذار به شغل جدید مدیریت با عمق بیشتری مورد بررسی قرار خواهد گرفت تا به مدیران جدید در تدوین استراتژی‌های متناسب با وضعیت هر کسب و کار کمک شود. مثلاً، بسیار مهم است که یک مدیر در چه وضعیت کسب و کار مسئولیت را بر عهده می‌گیرد. وضعیت شروع کسب و کار است،

transition 1

dan ciampa 2

- Harvard Business School Press 3

Right from the Start 4

یا مدیر مسئولیت تغییر مسیر جریان کسب و کار را بعهده می گیرد، و یا وارث واحدی کاملاً موفق شده است. علاوه بر آن، مدیرانی که از بیرون به سازمان جدیدی وارد می شوند با چالش هایی متفاوت با چالش های مدیران ارتقاء یافته از داخل سازمان، روبرو هستند. بنابراین، انتخاب نوع مناسب استراتژی گذار، بستگی به وضعیت های مختلفی دارد که بهنگام تصدی شغل جدید با آن روبرو می شوید.

در انتها، تاثیر توجه سیستماتیک به تسريع گذار به شغل جديد بر روی نتیجه احتمالی فعالیت های سازمان بررسی می شود. فقط تعداد کمی از شرکت ها به مدیران خود برای گذراندن موفقیت آمیز این دوره ی مهم و حیاتی کمک می کنند. چرا شرکت ها، مدیران جدید را تنها میگذارند که موفق یا غرق شوند؟ چه ارزشی می تواند برای شرکت ها داشته باشد اگر مدیران زمانی که وارد شغل جدید می شوند، بتوانند سریعتر وظایف را بعهده بگیرند؟

به مدت سه سال، با بررسی ده ها مورد جابجایی مدیران در سطوح مختلف از طریق طراحی برنامه های تسريع گذار مدیران به شغل جديد برای شرکت های پیشرفته و همچنین از طریق ایجاد ابزارهای پشتیبانی عملکرد مجازی^۱ برای مدیران جدید مطالعه شده و نکاتی جمع آوری گردیده که این کتاب حاصل آن ها است.

اگر هم اکنون در حال گذار به شغل جديد خود هستید، این کتاب استراتژی ها و روش هایی را توصیه می کند که با سرعت بیشتری به هدف برسید. یاد خواهید گرفت که چگونه وضعیت خود را به خوبی بشناسید و در خصوص چالش ها و فرصت های مرتبط به تشخیص روشنی دست یابید. قادر خواهید بود که نقاط قوت و ضعف خود را ارزیابی کنید، نقاط آسیب پذیر خود را در وضعیت جدید بشناسید. آگاه می شوید که چگونه سازمان های جدید را بشناسید و اولویت های خود را به سرعت تعیین نمایید.

یاد خواهید گرفت که چگونه استراتژی، ساختار، سیستم ها و مهارت های سازمان جدید را تشخیص داده و آن ها را همتراز کنید. شاید مهمتر از همه این باشد که توصیه عملی دریافت می کنید در مورد این که چگونه ارتباطات کلیدی را - از طریق تشکیل تیم ها، ایجاد ائتلاف ها و بکارگیری شبکه ای از مشاوران - مدیریت کرده و نفوذ پیدا کنید. از این کتاب بعنوان یک راهنما استفاده کنید و برنامه ی ۹۰ روزه خود را تنظیم نمایید. اگر چنین کنید، به سرعت - سریعتر از آنچه که ممکن است تصور کنید - به هدف خود می رسید و می توانید به دیگران نیز کمک کنید که همین گونه موفق شوند.

مایکل واتکینز

بوستون